CAO・CIOメッセージ



160年間の歴史を刻んできた 「三方よし」と「個の力」

経営方針としての人事戦略を通じ、 業界No.1の労働生産性を追求していきます。

「近江商人」の初代伊藤忠兵衛による創業から160年、「三方よし」の精神を受け継ぎながら、商いを切り拓いてきたのが伊藤忠商事です。少数精鋭の人員体制のもと、「個の力」を最大限に発揮させるための人事戦略が、近年ますます重要となってきており、コーポレートメッセージ「ひとりの商人、無数の使命」にもその思いが込められています。

「朝型勤務」(□ Page 62)をはじめとする当社の先駆的な「働き方改革」は、官公庁含め日本の社会に大きな影響を与えてきましたが、その目的は現場の「労働生産性の追求」にあります。無駄を削ることで創出した時間を、お客様のために活用することに加え、社員のモチベーション向上、能力開発、多様な人材の活躍支援、健康増進等の施策を複合的・戦略的に講じています(□ Page 61)。例えば、「伊藤忠健康憲章」に則り2017年度に導入した「がんとの両立支援施策」(□ Page 63)は、すべての社員がやる気とやりがいを持ち、安心して思う存分に働き続けることができる環境を整備することで、個人と組織の能力を最大限に発揮していきます。多方面より様々な共感の声をいただいており、社員が企業理念「豊かさを担う責任」を実感できるきっかけにもなりました。また、2017年度に導入した「脱スーツ・デー」(□ Page 62)は装いから始める働き方改革として、

160年に亘り受け継いできた 「三方よし」と「個の力」の更なる 進化を通じ、次世代商人としての 持続的な発展を実現していきます。

代表取締役 専務執行役員 CAO·CIO 小林 文彦

毎週水曜日と金曜日にカジュアルな仕事服を推奨するもので、社員の柔軟な発想力を養い、アイデアやコミュニケーションの生まれやすい職場環境づくりを目的としています。

これら当社独自の施策を筆頭に、新中期経営計画「Brand-new Deal 2020」では、「スマート経営」「健康経営No.1企業」の基本方針のもと、「次世代の働き方改革」を推進し、業界No.1の労働生産性を追求していきます。

新時代のサステナビリティ

「三方よし」に立脚し、

本業を通じて社会的課題の解決に貢献していきます。

「持ち下り」とは、近江を遠く離れた地に赴き布のサンプルのみで交渉し、品物を後で送り届ける近江商人ならではの商いです。売り手や買い手、そして行商先である地域との信用・信頼を積み重ねていく中で培われた「三方よし」の精神も、自社の利益だけではなく、取引先、社員や株主をはじめ様々なステークホルダーを重んじる経営哲学として今も息づいています。2018年4月には、ESGの観点と「三方よし」の精神を踏まえた取組みの方向性として、「サステナビリティ推進基本方針」を策定しました。重要課題(マテリアリティ)も特定し、働きがいのある職場環境の中での労働生産性の向上、株主の皆様への還元、本業を通じた取組みによる「持続的な開発目標(SDGs)」の達成にも寄与していくことで、「Brand-new Deal 2020」で目指す「新時代"三方よし"による持続的成長」に繋げていきます。

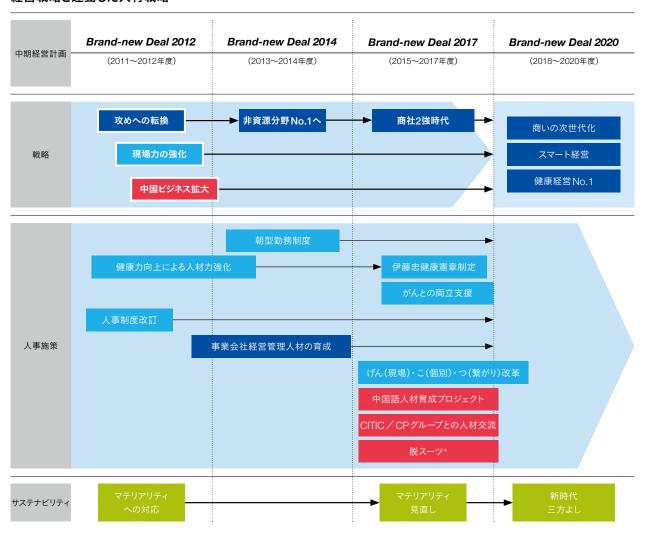
新時代「三方よし」による持続的企業価値の向上

経営戦略との一体運用

当社は各種人事施策を成長戦略と位置付け、強みの更なる強化を図るべく「Brand-new Deal」の各戦略ステージに連動させた施策を段階的に打ちだしてきました。「Brandnew Deal 2020」では、人事戦略を明確に成長戦略に組

み込むと共に、「三方よし」の精神を基盤として新たに策定した「サステナビリティ推進基本方針」の戦略との一体的な 運用を開始し、新時代「三方よし」による持続的成長を目指 していきます。

経営戦略と連動した人材戦略



「Brand-new Deal 2020」 人事戦略のポイント

商いの次世代化	● 少数精鋭の人員体制における注力分野への効果的な人員配置● 次世代の商いを創出するための柔軟な人材採用・育成、ダイバーシティの推進	
スマート経営	労働生産性向上による個の力の極大化 IT活用を通じた「働き方改革」の深化	
健康経営No.1企業	社員が健康に安心して思う存分に活躍できる環境づくり 社会的にも影響を与える社員と企業の魅力度向上施策の推進	

人材戦略

「次世代」を担う人材育成

当社は、他の総合商社と比べて最も少ない単体従業員数でより多くの成果を出すために、最大の経営資源である「人材」の育成を積極的に推進しています。グローバルな環境で高いパフォーマンスを発揮できる「個の力」を強化するプログラムを推進し、研修費用としては業界最大規模の人材育成への投資(年間約16億円)を行っています。連結経営の重要性が一層高まっていることから、2013年より将来的に

事業会社の経営管理を担う人材を育成する制度を導入し、 経営管理能力の向上を図っています。

他方で、国内グループ会社の人材や海外店の現地社員 の育成支援も積極的に拡大し、毎年延べ1万人を超える国 内外のグループ社員が研修に参加しています。

今後はデジタルビジネスリテラシーの向上等、「次世代商 人」の人材育成を更に強化していく方針です。

非資源分野・注力地域への重点配置と中国語人材の増強

当社の強みである非資源分野の更なる強化を目指し、同分野への人材の重点配置を進める一方で、長期的な経済構造の変化に伴うリスクを軽減するために、資源分野にも一定の人員を配置する等、資産同様にビジネス全体を考慮した人材ポートフォリオを維持しています。

また、中国・アジアにおけるビジネス基盤の拡大を推進すべく同地域に海外従業員数の61%の人員を配置しています。こうした中、CITIC / CPグループとの取組みに端を発し、2015年度より当社の全総合職の約3分の1にあたる1,000人の中国語人材を育成するプロジェクトを立ち上げ、2017年度にその目標を達成しました。CITIC / CPグループとは2015年度に人材育成に関する覚書を3社で交わし、人材の相互交流や育成も進めています。

主な施策 -

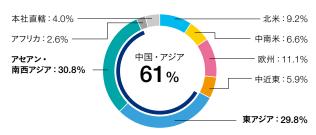
- 中国語1,000人プロジェクト
- CITIC / CPとの3社合同研修・人材交流
- 中国語·特殊外国語海外派遣研修



2018年4月には目標達成を記念し「中国1,000人集会」を開催

2017年度地域別海外従業員数(現地採用スタッフ含む)

※ 事業会社除く





「働き甲斐のある会社」の実現による企業価値向上(労働生産性向上・多様化推進)

当社では少数精鋭の人員体制における労働生産性向上や多様化推進による企業価値向上を経営戦略と位置付け、2013年度に「朝型勤務制度」を導入、2016年度には「伊藤忠健康憲章」を制定し、2017年度は「がんとの両立支援施策」「脱スーツ・デー」「日吉寮新設」等の独自の施策を打ち出し、先進的な事例として官公庁や多くの民間企業での取組みに繋がっています。

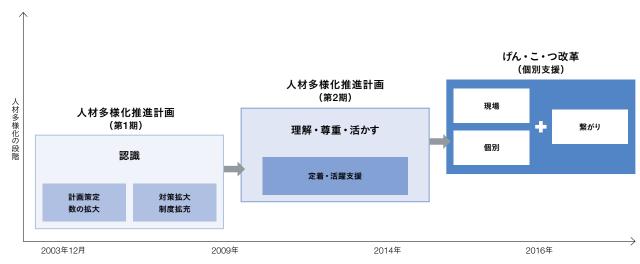
また、2000年半ばより10年間取組んだ「人材多様化推進計画」では、多様な人材の数の拡大と定着・両立支援策

の整備を行い、現在は、「げん(現場)・こ(個別)・つ(繋がり)改革」として、個々人のライフステージやキャリアに応じた個別支援に取組んでいます。

主な施策

- 朝型勤務制度
- 健康経営(伊藤忠健康憲章、がんとの両立支援施策)
- 脱スーツ・デー
- 日吉寮

人材多様化の取組み推移



「女性の活躍支援」においては、次世代マネジメント層の 育成を目指したキャリア研修、個別キャリアプラン、外部管 理職研修への派遣、海外駐在子女のみ帯同、再雇用制度、 組織長研修での啓蒙等により、女性が働き甲斐を持てる環 境整備に取組んでいます。また、朝型勤務をはじめとする諸 施策は、女性活躍支援にも寄与する取組みとなっています (2020年度末までに女性比率10%超、指導的地位に占める女性比率10%超の達成が目標)。

今後も「次世代の働き方」を積極的に推進することを通 じ、少数精鋭で高い労働生産性を実現すると共に、すべて の社員がやる気やりがいを持ち、能力を最大限発揮すること のできる「働き甲斐のある会社」を目指していきます。

日吉寮

今後の更なる成長には、次世代を担う若手社員の育成・強い一体感の醸成が不可欠と考え、首都圏4ヵ所に分散していた男子独身寮を統合し、2018年3月に日吉寮を新設しました。日吉寮は、単に福利厚生施設という位置付けでなく、「ひとつ屋根の下」というコンセプトのもと、シェアキッチン付食堂やサウナ付大浴場、各階コミュニケーションスペース等、多彩な共用設備を完備しています。日吉寮の生活の中で、社員OBの寮長のもと、年代や部署を超えた人的ネットワークと強固な組織力の構築、自由闊達な企業文化の伝承を推進すると共に、若手社員が活躍できる環境を整備していきます。



人材戦略

「朝型勤務制度」

2011年3月11日の東日本大震災発生後、伊藤忠商事でも役員が総出でお客様に対して何かできることはないか朝から対応に追われていました。一方で、そのような状況下においても朝10時に出社する社員の姿が見受けられました。当時、当社ではフレックスタイム制度が全社一律で適用されていました。「三方よし」や「現場主義」を大切にしている当社において、お客様対応が第一であるべき商社の社員が、このような非常事態でも朝10時に出社していることに対する経営の強い危機感が、全社一律のフレックスタイム制度の見直しに繋がり、2013年10月に「朝型勤務制度」が導入されました。

「朝型勤務制度」は、20時から22時の勤務を原則禁止、22時以降の深夜勤務は極めて例外的な状況を除き禁止とし、仕事が残っている場合には、翌日の5時から8時の早朝勤務時間へ仕事をシフトするという取組みです。夜型の多残業体質からの脱却や社員の健康改善、業務効率化で生まれる余剰時間を通じた社員の心身の健康向上や育児・介護等への対応等、その狙いは様々ですが、根底にあるのは、社員の意識を改革し、お客様の始業前には準備を済ませるという対応の徹底です。8時前に始業した社員に対しては、インセンティブとして時間管理対象者で150%、時間管理対象外では25%の割増賃金を支給したり、健康管理の観

点からDole商品等の軽食を無料配布したりする等、会社としても全面的に早朝勤務を支援しています。この取組みは、政府の「日本再興戦略」や厚生労働省・経済産業省の経団連への協力要請等、政財界にも影響を与え、日本社会の働き方に一石を投じる大きな流れとなりました。

導入から5年が経過し、朝時間の活用や業務効率化により、社員の意識改革は更に大きく進んでいます。制度の形骸化を防ぐため、朝型推進状況の評価制度への反映、軽食メニューの充実、伊藤忠朝活セミナーや朝活中国語カフェといった朝活研修内容の充実等、今後も「朝型勤務」の運用の徹底による更なる労働生産性向上に努めていきます。

朝型勤務による成果		導入前	導入1年目	導入5年目
退勤**	20時以降	30%	7%	5%
	(うち、22時以降)	10%	ほぼ0%	ほぼ0%
入館*	8時以前	20%	34%	44%
時間外勤務時間(導入前比)		_	▲ 7%	▲11 %
コスト/月 (残業手当+軽食代)		_	_	▲8%
電力使用量(導入前比)		_	_	▲ 7%
精勤休暇取得(導入前比)		_	_	11%增加

※ 本社在館者に占める割合

「脱スーツ・デー」

社員一人ひとりが柔軟な発想で仕事に取組める環境を作るため、2017年6月より毎週金曜日を「脱スーツ・デー」と位置付け、伊藤忠商事らしい新たな働き方を推奨しています。

従来のカジュアルフライデーよりも更にカジュアルな服装を認め、社員がお客様との関係性やTPOをわきまえた上で、スーツー辺倒ではなく毎週の服装を工夫することで、何事にも積極的に関心を持ち、新しいアイデアの生まれやすい職場づくりに繋がると考えています。

2018年5月からは、「脱スーツ+」として実施曜日を水曜日・金曜日の週2日に増やし、本取組みを加速しています。また、社員への啓蒙・浸透を図るため、東京本社内に脱スーツのコンセプトスペース("D+ Launge")を新設し、社員が新たな着想を得るためのイベント(スタイリストレクチャーや販売会)を実施しています。

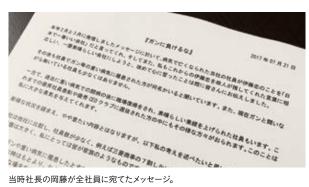


「がんとの両立支援施策」

現在、日本では生涯で2人に1人ががんに罹患するといわれています。当社でもがんと闘病しながら働く社員や、がんで亡くなる社員も少なくありません。今回、従来の施策を見直し、「社員をがんにさせない」「がんになっても絶望させない、辞めさせない」「皆で支える」という観点に基づき、以下3つの両立支援施策を中心に推進しています。

- ①予防・早期発見・治療をサポートする体制強化
- ②安心して相談・情報共有できる環境整備
- ③治療をしながら働き続け、活躍できる社内体制・制度 の整備

単に労働生産性の向上を追求するのではなく、「働き方 改革」の諸施策と並行して病気の有無を問わず社員一人ひ とりが持続してやる気ややりがいを持ち、安心して思う存分 働き続けることのできる環境を作ることが、非常に重要であると考えています。がんと闘う社員を周りで支えることを通じた組織力強化を通じて、「厳しくとも働き甲斐のある会社。日本一強く良い会社」を目指していきます。



当時社長の岡藤が全社員に宛てたメッセージ。 がんと闘病した社員からのメッセージが「がんとの両立支援施策」導入のきっかけになったことを説明している。

#生 がんとの両立支援体制構築 社内の相談窓口を担う両立支援体制構築 社内の保健師や産業医、職場のメンバーとの連携強化) 将来の不安軽減 残された子女の大学院卒業までの教育費補助拡充 子女・配偶者の就労支援 予防 民間企業初となる国立がん研究センターとの提携 がん発見に特化した専門医の「がん特別健診」 治療 国立がん研究センターとの提携の一環として 専門医による即時連携・最先端治療 がん先進医療費の会社負担

労働生産性強化の成果 単体従業員数と連結純利益の推移 健康経営及び働き方改革 受賞歴 (億円) 健康経営銘柄2017(経済産業省・東京証券取引所) 7,500 5,000 働きやすく生産性の高い企業 奨励賞(厚生労働省) 大手総合商社最少の人員で 2016年度 6,000 4,000 労働生産性は着実に向上 攻めのIT経営銘柄2017 IT経営注目企業 (経済産業省・東京証券取引所) 3,000 4,500 ベストプラクティス企業(東京労働局) 3,000 2,000 均等·両立推進企業表彰 厚生労働大臣優良賞 1,500 1,000 ファミリー・フレンドリー企業部門 2017年度 がん対策推進企業アクション がん対策推進企業表彰 0 厚牛労働大臣賞 <u>-1,000</u> がん患者の治療と仕事の両立への優良な取組を行う (年度) 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12 13 14 15 16 17 企業表彰 優良賞(東京都) 単体従業員数(左軸) = 連結純利益(右軸)

サステナビリティ

サステナビリティ上のマテリアリティ

2018年4月、伊藤忠商事は環境・社会・ガバナンス(ESG)の視点を取入れたサステナビリティ上のマテリアリティ(重要課題)を特定しました。これらの重要課題に本業を通して取組むことは、新中期経営計画「Brand-new Deal 2020」の目指す「新時代"三方よし"による持続的成長」に通じています。



マテリアリティの選定とレビュー

2013年に伊藤忠商事として初めてマテリアリティを特定して以降、国際社会の動向やステークホルダーからの期待等を踏まえ定期的に見直しを実施しており、昨今のSDGsの採択、パリ協定の発効等の社会状況及び事業変化を踏まえて、2018年度スタートの新中期経営計画を機に、7つの重要課題を新たに特定しました。

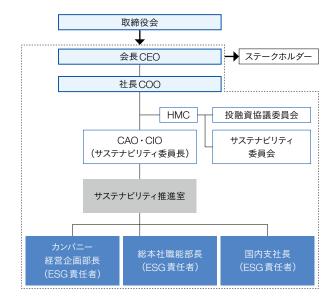
全社で課題の抽出 ディビジョンカンパニーごとに重要度の判定及び成果指標の設定 (⇒Page 74~101 「ESGの観点からの中長期的な成長阻害要因」) サステナビリティアドバイザリーボードでのレビュー サステナビリティ委員会で議論、HMC*・取締役会にて決定 ※HMC=Headquarters Management Committee

詳細はサステナビリティレポートをご参照ください。

https://www.itochu.co.jp/ja/csr/report/

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ上の重要事案は、「サステナビリティ委員会」で議論・決定しました。取締役会では投融資協議委員会メンバーでもある同委員長(CAO・CIO)が活動状況を報告する等、環境や社会に与える影響も踏まえた意思決定が行われています。更にその遂行のために「ESG責任者」を新設し、推進体制を強化・整備しました。



マテリアリティと成果指標の事例

マテリアリティ	成果指標の事例	SDGs
技術革新による「商いの次世代化」(⇔ Page 89、93、101) 新技術へ積極的に取組み、産業構造の変化に既存ビジネスの枠組みを 超えて挑戦することにより、新たな価値創造を行います	 AI / IoT / フィンテック等による「商いの次世代化」 推進 2018年度から食料リテールビジネスでRPA・AIを 活用した業務を試験的に開始 	9 :::::::::::::::::::::::::::::::::::::
気候変動への取組み(低炭素社会への寄与)(⇒) Page 81、85、97) 気候変動による事業影響への適応に努めると共に、低炭素社会へ寄与する事業活動の推進や、温室効果ガス排出量削減に取組みます	 2020年度に青果事業でのフィリピンに次ぐ産地の開拓を目指す 2030年度に発電事業の再エネ比率20%超(持分容量ベース)を目指し、今後の取組みに反映 	7 Heronica 13 Melling
働きがいのある職場環境の整備 (➡) Page 60~63) 社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、多様性を活かして、能力を最大限 発揮できる環境を整備します	2020年度に年間平均残業時間を朝型勤務導入前 比10%以上減 2020年度にがん・長期疾病による離職率0%	5 sectors 8 seek
人権の尊重・配慮(☆Page 54) 事業活動を通じた人権の尊重と配慮に取組み、事業の安定化を実現する と共に、地域社会の発展に寄与します	 グループ全体のサプライチェーンにおける社会・環境 面の整備や管理基準の遵守 鉱山事業において地域社会の医療・教育に貢献、 また地域インフラ整備も実施 	6 ************************************
健康で豊かな生活への貢献(⇔Page 62、63) すべての人のクオリティ・オブ・ライフの向上を目指し、健康で豊かな生活 の実現に貢献します	各営業部署への食品安全管理システムに関する 審査員の適切配置を推進2020年度に健康診断等から得る健康データ管理 対象者数100万人	3 ************************************
安定的な調達・供給(⇔Page 77、84、88) 生物多様性等、環境に配慮し、各国の需要に合わせた資源の有効利用と 安定的な調達・供給に取組むことで、循環型社会を目指します	 2023年に繊維ビジネスにおけるグループ全体のサプライチェーン整備・可視化を実現 2025年に木材ビジネスで認証材、または高度な管理が確認できる材の取扱い比率100% 	6 ************************************
確固たるガバナンス体制の堅持(⇒ Page 56、66) 取締役会は独立した客観的な立場から経営に対する実効性の高い監督を 行うと共に、意思決定の透明性を高めることにより、適正かつ効率的な 業務執行を確保します	各年の取締役会評価を通じ、取締役会の監督機能強化に向けた施策を継続的に実施コンプライアンス関連諸施策のモニタリングと共に、巡回研修等を継続	16 PRESENT

詳細はサステナビリティアクションプランをご参照ください。 🖳 https://www.itochu.co.jp/ja/csr/activities/actionplan/

持続可能な開発目標(SDGs)の達成に向けて

当社の事業活動を通じたサステナビリティへの取組みは、2015年に国連 で採択された、2030年までの「持続可能な開発目標(SDGs)」※達成にも 寄与しています。

※ SDGs (Sustainable Development Goals): 国連加盟国が2015年9月に 採択した2030年までの持続可能な開発目標。貧困や飢餓の解消、クリーン エネルギーの供給、働きがいのある職場での雇用と経済成長、住み続けられ る安全なまちづくり、気候変動への対応等の17項目。

SUSTAINABLE GEALS DEVELOPMENT

















-0



8 働きがいも 経済成長も









